Governance van accountantsorganisaties

Arnoud Boot en Philip Wallage

SAMENVATTING De zelfstandige uitoefening van het accountantsberoep is in de loop van de tijd via samenwerkingsverbanden uitgegroeid tot grote accountantsorganisaties die wettelijke controles verrichten en onder extern toezicht staan. Door maatschappelijke ontwikkelingen, recente calamiteiten en het grote publieke belang dat aan accountantscontroles wordt toegekend staan accountantsorganisaties onder druk hun corporate governance te versterken. Wij gaan in deze bijdrage vooral in op de rol en samenstelling van de Raad van Commissarissen van accountantsorganisaties. Aansluitend betogen wij de noodzaak van een beter begrip van het maatschappelijk krachtenveld waarin het accountantsberoep zich momenteel bevindt.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK Het maatschappelijk draagvlak voor de rol van accountants in het waarborgen van de kwaliteit van de jaarrekening is van het grootste publieke belang. Het herwinnen van het vertrouwen in het maatschappelijk verkeer is dan ook de eerste prioriteit. Deze bijdrage stelt centraal de cruciale rol die de Raad van Commissarissen hierbij speelt.

1 Inleiding

Ruim 100 jaar geleden vestigde de eerste accountant zich als vrije beroepsbeoefenaar. Illustere mannen als Emanuel van Dien en Barend Moret boden in Nederland eind 19de eeuw de eerste accountantsdiensten aan. Door een toenemende vraag naar een deskundig en onafhankelijk oordeel over de getrouwheid van de jaarrekening is de zelfstandige beroepsbeoefenaar al snel samenwerkingsverbanden op gaan zetten. Desondanks bleef de door Limperg geïntroduceerde "vertrouwensman van het maatschappelijk verkeer" in de functieuitoefening centraal staan. Inmiddels is de accountant geëvolueerd tot een beroepsbeoefenaar werkzaam bij – en aandeelhouder van - een accountantsorganisatie. Zo is de verantwoordelijkheid voor kwaliteitsbeheersing bij de accountants*organisatie* komen te liggen sinds de invoering van de Wet Toezicht Accountantsorganisaties (Wta, 2006) en de Verordening Accountantsorganisaties (NBA, 2012).

Mede als gevolg van enkele recente calamiteiten heeft de door de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) geïnstalleerde Werkgroep Toekomst Accountantsberoep (NBA Werkgroep, 2014) een groot aantal aanbevelingen geformuleerd om de governance van accountantsorganisaties te versterken. Een van de voorstellen is om bij accountantsorganisaties die Organisaties van Openbaar Belang (OOB), zoals beursfondsen en financiële instellingen, controleren een Raad van Commissarissen (RvC) met onafhankelijke leden in te stellen. Ook wordt gevraagd een bestuur samen te stellen dat voldoende afstand heeft van de praktiserende accountants en genoeg tijd kan besteden aan het besturen van de organisatie. Het doel van deze maatregelen is om de kwaliteit van de jaarrekeningcontrole, en daarmee het vertrouwen in de accountant, te vergroten. Deze maatregelen worden door de sector, toezichthoudende organen en de politiek omarmd en ingevoerd.[2]

In deze bijdrage gaan wij in op enkele ontwikkelingen in de governance van accountantsorganisaties en in het bijzonder op de invoering van een RvC met onafhankelijke leden. Eerst schetsen wij in paragraaf 2 kort de historie van de governance van de beroepsuitoefening. In paragraaf 3 gaan wij in op het huidige interne toezicht waarna wij in paragraaf 4 een aantal voorstellen van de Werkgroep met betrekking tot een RvC nieuwe stijl bespreken. In paragraaf 5 plaatsen wij de ontwikkelingen in het bredere krachtenveld waarin accountantsorganisaties opereren. Wij sluiten af met enkele conclusies in paragraaf 6.

2 Korte historische schets

2.1 Beroepsuitoefening in samenwerkingsverband

Zoals gezegd ontwikkelde de zelfstandige beroepsuitoefening zich tot (internationale) samenwerkingsverbanden die zich ook als zodanig gingen profileren.[3] Deze ontwikkeling riep destijds de nodige vragen op.[4] Zo vond Reder (1924) het ontstaan van accountantsfirma's – accountants die onder gemeenschappelijke naam het beroep uitoefenen – een merkwaardig verschijnsel. Het persoonlijke element, waaraan bij de uitoefening van

het beroep grote betekenis werd gehecht, werd op de achtergrond gedrongen. Het concrete begrip "accountant" maakte plaats voor het meer abstracte begrip "accountantskantoor". Hierdoor werd "*niet meer aan bepaalde personen het vertrouwen geschonken, hetwelk bij de beroepsuitoefening een levensvoorwaarde is, doch aan de georganiseerde arbeidskracht, waarmee naar een bepaald systeem en volgens bepaalde opvattingen de beroepstaak wordt vervuld.*" (Reder, 1924, p. 97). Daarom diende volgens Reder (1924, p. 98) de organisatie *"te worden geleid door meerdere personen van eenzelfde algemene beroepsopvatting en vertegenwoordigende een arbeidssysteem, waarvan de resultaten de doeltreffendheid hebben bewezen en den grondslag hebben gelegd voor de algemene overtuiging, dat de noodzakelijke waarborgen aanwezig zijn daar, waar het is toegepast.*"

Deze samenwerkingsverbanden[5] kenmerkten zich door het feit dat het bestuur van een kantoor niet meer door alle maten werd uitgeoefend, maar werd gedelegeerd aan bepaalde leden van de maatschap. Wel bleef de maatschapsvergadering de hoogste macht. Bij grote maatschappen was meestal een maatschapsraad ingesteld omdat het toezicht op het bestuur door de voltallige maatschapsvergadering niet op een effectieve manier kon plaatsvinden. Namens de maatschapsvergadering werd daarom een aantal maten aangewezen die het bestuur bijstonden en ter verantwoording riepen. Afhankelijk van de grootte van het kantoor waren in de jaren 70 van de vorige eeuw de volgende bevoegdheden aan de maatschapsvergadering voorbehouden (Bindenga, 1973, p. 288):

- vaststellen van de algemene principes van de bestuursstructuur;
- benoeming van leden van het bestuur en sommige commissies;
- benoeming van nieuwe leden van de maatschap;
- aangaan van fusies en belangrijke verbintenissen;
- goedkeuren van jaarstukken en decharge van het bestuur.

De scheiding tussen bestuur en toezicht was beperkt zodat checks and balances vrijwel ontbraken. Kort gezegd namen de maten in de maatschapsvergadering de maten in het bestuur 'de maat'.

2.2 Beroepsuitoefening in een rechtspersoon

Tot 1973 was het niet toegestaan om het beroep in de vorm van een rechtspersoon uit te oefenen omdat de vennootschap[6] niet aan beroepsregels was onderworpen en een mogelijke beperking van de aansprakelijkheid de accountant onwaardig zou zijn. Bij de invoering van de vennootschap werd daarom het principe gehanteerd dat, ongeacht de rechtsvorm van het accountantskantoor, de professionele relatie van de vennoot ('de maat') tot het publiek, de beroepsorganisatie en zijn beroepsgenoten, ongewijzigd zou blijven. Dit leidde tot de volgende invulling van de governance van de vennootschap (Burggraaff, 1971, p. 98):

- Aandeelhouderschap staat alleen open voor registeraccountants die het openbaar beroep op naam van de vennootschap uitoefenen.
- De vennootschapsvorm vereist een bestuur met zekere statutaire bevoegdheden met betrekking tot professionele aangelegenheden[7]. Voor een orgaan met dergelijke bevoegdheden was in de maatschap geen plaats. Als bestuurder fungeren alleen registeraccountants ("personen") die het openbaar beroep op naam van de vennootschap uitoefenen.
- Het invoeren van een geheel uit aandeelhouders bestaande RvC.
- In vaktechnische zin is die registeraccountant (RA) verantwoordelijk, die de accountantsverklaring namens de vennootschap heeft afgelegd. De RA draagt medeverantwoordelijkheid voor de grondslagen van de arbeid van degene(n) met wie hij onder gemeenschappelijke naam optreedt (GBR 1994, artikel 26 lid 3). Ongeacht de rechtsvorm waarin onder gemeenschappelijke naam werd samengewerkt stelden de gedragsregels dat een collectieve vaktechnische verantwoordelijkheid bestond[8]. Het bestuur wordt, zo een overtreding niet aan een individuele vennoot is aan te rekenen, verantwoordelijk gehouden voor de naleving van alle verdere beroepsvoorschriften.
- Kapitalisatie zal, gezien de omvang van de door de vennootschap aangegane opdrachten, adequaat moeten zijn. De financiële aansprakelijkheid van de rechtspersoon dient dus altijd op aanvaardbare wijze te zijn gedekt.

Hieruit volgt dat het samenwerkingsverband steeds meer aangrijpingspunt is gaan vormen voor beleid en toezicht. In deze opzet was de accountant naast zijn werk als adviserend en controlerend accountant zelf bestuurder; dus accountants bevolkten zelf de bestuursorganen van accountantskantoren. En diezelfde accountants waren eveneens aandeelhouder. Op het oog is dit in termen van rollen die worden gecombineerd niet wezenlijk anders dan in het geval van een zelfstandig accountant: deze combineert immers ook het "werk, bestuur en bezit" van zijn eigen activiteit. In wezen muteerde de zelfstandig accountant via 'celdeling' in een meervoudig accountant – het accountantskantoor – waarbij de verschillende rollen nu toevallen aan de via 'celdeling' ontstane groep van accountants. Principieel verschil is wel dat het accountantskantoor via de vennootschapsstructuur de hoofdelijke aansprakelijkheid kon beperken.[9]

Dat de leden van de RvC van een accountantskantoor ook aandeelhouder zijn[10] komt ook bij organisaties in andere sectoren voor. Volgens de Nederlandse Corporate Governance Code gelden deze leden echter niet als onafhankelijke commissarissen. De aandeelhoudersrol die niet alleen in de RvC terugkomt maar ook in het bestuur kan betekenen dat de focus komt te liggen op het behartigen van de commerciële belangen van de

organisatie; hier wringt dan mogelijk ook het combineren van de publieke controlefunctie en andere commerciële activiteiten binnen accountantsorganisaties.[11] Het vertrouwen in accountants(kantoren) staat hierdoor (extra) onder druk, en dit is een aangrijpingspunt voor beleid en toezicht.

2.3 Extern toezicht op accountantsorganisaties

Mede naar aanleiding van affaires als Enron, Parmalat en Ahold is extern toezicht ingevoerd (EU Richtlijn 2006/43/EG). In Nederland heeft dit geleid tot de Wet Toezicht Accountantsorganisaties (Wta, 2006). Volgens de Wta is het wenselijk dat regels worden gesteld voor accountantsorganisaties[12] en accountants die wettelijke controles verrichten, en dat onafhankelijk publiek toezicht wordt gehouden op de naleving van die regels. Een vergunning om wettelijke controles te verrichten wordt door de Autoriteit Financiële Markten (AFM) toegekend indien de aanvrager heeft aangetoond dat hijzelf en de bij hem werkzame of aan hem verbonden externe accountants voldoen aan de relevante Wta-bepalingen. De accountantsorganisatie heeft vervolgens een zorgplicht voor de bij haar werkzame accountants. De zorgplicht houdt in dat de accountantsorganisatie ervoor moet zorgen dat de accountants zich houden aan alle eisen die de wet aan externe accountants stelt. Hierdoor zijn taken en verantwoordelijkheden aan (mede)beleidsbepalers[13] van de accountantsorganisatie toegekend en richt het AFM-toezicht zich primair op de organisatie in plaats van op de zelfstandige beroepsbeoefenaar. De beleidsbepalers zijn verantwoordelijk voor het waarborgen van de naleving van het stelsel van kwaliteitsbeheersing (Besluit toezicht Accountantsorganisaties, 2006, artikel 11 lid 1). Het feit dat zij hierop kunnen worden aangesproken vergroot de druk om de nodige interne beheersingsmaatregelen in te voeren en verscherpt de noodzaak voldoende intern toezicht te houden.

Na de invoering van extern toezicht is de governance van accountantsorganisaties versterkt door het opzetten van intern toezicht dat zich met name richt op het borgen van het publieke belang. In de volgende paragraaf gaan wij hier op in.

3 Audit Firm Governance

in 2010 is de zogenaamde 'Audit Firm Governance Code' uitgebracht door het Engelse accountantsinstituut (Institute of Chartered Accountants in England and Wales, ICAEW) met het doel het vertrouwen in het beroep te ondersteunen. In deze code zijn een aantal best practice-bepalingen opgenomen met betrekking tot zogenaamde 'independent non-executives' (INEs). Deze INEs dienen volgens de Code *"help bridge the gap between a firm saying that it has a culture that is committed to working in the public interest and proving it by allowing outsiders to see the firm's leadership at close quarters making decisions that show that the firm does not pursue other interests to the detriment of the public interest" (ICAEW, 2010, p. 11).* Daartoe worden zij geacht de volgende taken te vervullen (ICAEW, 2010, p. 6):

- toezicht houden op belangen van het publiek bij de door de organisatie te nemen besluiten (non executives zijn hiervan getuige ondanks de private omgeving van besluitvorming);
- beheersing van reputatierisico's (extern toezicht kent zijn beperkingen en omvat niet alle activiteiten);
- bewerkstelligen van een stakeholder-dialoog (onafhankelijk communicatiekanaal).

Het is gewenst dat zij vanwege hun onafhankelijkheid, statuur, ervaring en deskundigheid gerespecteerd worden door zowel de partners[14] van de accountantsorganisatie als het publiek.

In navolging van het Engelse instituut heeft de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) in 2011 een Code voor Accountantsorganisaties uitgebracht (NBA, 2011). Hierin staat centraal dat bij de afweging van de diverse belangen het publieke belang altijd voorop dient te staan. Dit belang weegt zwaarder dan het commerciële belang van de accountantsorganisatie en het netwerk.[15]

Ook moeten de partners zorgdragen voor deskundig toezicht op het bestuur. Een toezichthoudend orgaan moet worden gepositioneerd binnen een nationale of internationale toezichthoudende structuur waarvan de meerderheid bestaat uit onafhankelijke derden. Aanbevolen wordt om "naast of binnen dit toezichthoudend orgaan" een 'Commissie Publiek Belang'

Tabel 1 Interne toezichthouders

	CPB-NL	RvC -NL	INEs die toezicht houden op het publieke belang (en interne leden) - VK
PwC	4 onafhankelijke leden 2 interne leden[17]	-	4 onafhankelijke leden 3 interne leden
E&Y	3 onafhankelijke leden	-	4 onafhankelijke leden (lid Gobal Advisory Committee)
KPMG	Op EU niveau tot eind 2013 (3 onafhankelijke leden)	4 interne leden	4 onafhankelijke leden (m.i.v. eind 2013)
Deloitte	4 onafhankelijke leden	4 onafhankelijke leden 3 interne leden	3 onafhankelijke leden (en lid van de board)

Bron: Transparantieverslagen 2013/2014

(CPB) in te richten die toeziet op het waarborgen van het publieke belang van de accountantsverklaring.
De leden van een dergelijke CPB dienen te worden betrokken bij de beoordeling van de bestuurlijke besluitvorming, het kwaliteitsbeheersingssysteem, het beloningsbeleid, het risicomanagement, de procedure voor het afhandelen van meldingen, interne en externe kwaliteitstoetsingen, externe rapportages, de dialoog met belanghebbenden en bij de beoordeling van (potentiele) reputatierisico's die de accountantsorganisatie loopt. Taken en bevoegdheden van de commissie dienen vast te liggen in een charter waarin het recht op informatie en de behandeling van meningsverschillen met het bestuur en/of het toezichthoudend orgaan worden opgenomen. Indien een of meerdere leden wegens een onoplosbaar meningsverschil opstapt, dan dient dit besluit door de accountantsorganisatie naar buiten te worden gebracht (NBA, 2011, p. 8).
Tabel 1 illustreert op welke wijze de CPB's in Nederland en het VK momenteel zijn ingevuld.[16]

Zoals uit het overzicht blijkt hebben KPMG en Deloitte NL een afzonderlijke RvC ingericht, waarbij de leden van de CPB van Deloitte ook lid zijn van de RvC. Laatstgenoemde Raad heeft taken en verantwoordelijkheden van een niet-structuurregime vennootschap (Deloitte, Transparantieverslag 2013/4). De RvC van KPMG heeft in 2014 de bevoegdheden gekregen die behoren bij het structuurregime (KPMG, Integrated Report 2013/2014, p. 80). Met de introductie van onafhankelijke leden in de CPB en RvC wordt zodoende een aanzet gegeven tot een verdere versterking van het interne toezicht. In de volgende paragraaf gaan wij hier nader op in.

4 Naar een RvC nieuwe stijl

Als gevolg van een aantal calamiteiten (zoals Vestia, Econcern, Ballast Nedam) en bevindingen van de AFM (2014), is de noodzaak gebleken om de kwaliteit van de beroepsuitoefening verdergaand te verbeteren. Het invoeren van meer onafhankelijkheid en diversiteit in het bestuur en de RvC is een van de maatregelen om de 'checks and balances' te versterken. De verwachting is dat onafhankelijke bestuurders en commissarissen, die dus geen aandeelhouder zijn, het publiek belang nadrukkelijker gaan bewaken.

4.1 Voorstellen NBA Werkgroep (2014)

Om de governance te versterken heeft de NBA Werkgroep de volgende maatregelen voorgesteld:

1. Bij de Nederlandse topholding[18] van iedere groep waarvan een accountantsorganisatie met een OOB-vergunning deel uitmaakt wordt een RvC ingesteld. Voor de samenstelling wordt verwezen naar de principebepalingen III.1/2/3 van de Nederlandse Corporate Governance Code.
2. Alle leden van de RvC zijn onafhankelijk met uitzondering van maximaal één persoon. Commissarissen verrichten hun werkzaamheden zonder last of ruggespraak en zonder enig bijzonder belang te vertegenwoordigen. De onafhankelijkheid van commissarissen moet zowel ten opzichte van het bestuur als ten opzichte van aandeelhouders gewaarborgd zijn. (Kamerstukken I 2003/04, 28179, B. p. 3, zie Corporate Governance Code III.2). De benoeming vindt plaats door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) op basis van een bindende voordracht door de RvC waarvan slechts met een gekwalificeerde meerderheid mag worden afgeweken. Hetzelfde geldt voor schorsing en ontslag. De RvC wordt geacht divers te zijn samengesteld; gestreefd wordt naar minimaal 30% man en 30% vrouw. De wijze van benoeming is ontleend aan het structuurregime waar in beginsel de AVA commissarissen enkel op voordracht van de RvC benoemt (art. 2:158 lid 4 BW). Ook het volgende punt is ontleend aan het structuurregime met het doel de invloed van de aandeelhouders aanmerkelijk te verzwakken door een aantal bevoegdheden over te hevelen naar de RvC.
3. De RvC doet een bindende voordracht voor bestuursleden; slechts met een gekwalificeerde meerderheid kan hiervan worden afgeweken.[19] Ook is de RvC verantwoordelijk voor de goedkeuring van benoeming en ontslag van partners binnen de controlepraktijk, goedkeuring van het kwaliteitsbeleid en de borging ervan. Het bestuur dient voldoende divers te zijn samengesteld, met voldoende oog voor het publiek belang. Het benoemen van mensen van buitenaf kan hierbij in bepaalde gevallen helpen.
4. Het bestuur dient voldoende afstand te kunnen bewaren van de partners en genoeg tijd te kunnen besteden aan het besturen van de organisatie. Het bestuurslid dat primair verantwoordelijk is voor het kwaliteitsbeleid dient zich voornamelijk op deze taak te richten. De RvC formuleert uitgangspunten voor de tijdsbesteding van bestuurders. Een beperkte portefeuille als controlerend accountant is voor een bestuurder mogelijk, echter alleen na toestemming van de RvC.
5. De RvC ziet toe dat effecten van tegenstrijdige belangen (zowel zakelijk als persoonlijk) binnen de organisatie afdoende worden gemitigeerd en keurt het beloningsbeleid voor bestuurders, partners en medewerkers goed.

4.2 Korte reflectie voorstellen NBA Werkgroep (2014)

Onderkend moet worden dat persoonlijkheidskenmerken als kritisch vermogen, een rechte rug, deskundigheid en integriteit van groot belang zijn voor een effectief bestuur of toezichtsorgaan. In de NBA Werkgroep-voorstellen ontbreekt een voldoende nadruk op dit punt. Het functioneren van organen staat

of valt met het juiste gedrag van eenieder en met een juiste groepsdynamiek. Deze persoonlijkheidskenmerken, ondersteund door diversiteit, zijn een absolute must om tunnelvisie (en 'group think') tegen te gaan.

Wij juichen toe om onafhankelijke deskundigen een belangrijke rol te geven. Het zal overigens niet eenvoudig zijn om onafhankelijke deskundigen te vinden die voldoen aan het gewenste profiel. Ervaren RvC-leden zijn dikwijls niet onafhankelijk omdat zij mogelijk bestuurder of commissaris zijn (geweest) van een (internationale) klant van de (wereldwijde) accountantsorganisatie. Verder worden leden van de RvC aangemerkt als "beleidsbepalers" en moeten zich zodoende houden aan (onafhankelijkheids)regels die voor de accountantsorganisatie gelden. De benoeming van zowel RvB- als RvC leden is alleen mogelijk na het afleggen van een geschiktheidstoets die door de AFM wordt afgenomen. Het afbreukrisico is ook niet te verwaarlozen. Gegeven het hoog risicoprofiel van een accountantsorganisatie en genoemde barrières, moet worden bezien hoe de aanbodzijde van de markt van (potentiële) RvC-leden zich zal ontwikkelen. Wij hopen dat de praktijk zich enigszins pragmatisch gaat ontwikkelen. Persoonskenmerken en de dynamiek van het desbetreffende orgaan als geheel zijn bepalend voor de effectiviteit. De roep om onafhankelijkheid dreigt door te slaan.
De Werkgroep beveelt aan om bestuursleden niet elders in de dienstverlening in te schakelen om hen zodoende in staat te stellen de zware bestuursactiviteiten fulltime te kunnen uitoefenen. Wij veronderstellen dat bestuurders momenteel worden gekozen om hun kwaliteiten als accountant en als organisator. Daar komt bij dat in het bestuur vaak die accountants worden gekozen die bij de klanten geziene figuren zijn en daardoor een drukke praktijk hebben.[20] Zodoende hebben zij veelal een natuurlijk overwicht op hun medepartners waardoor materieel een zeggenschapsdifferentiatie bestaat. Natuurlijk kan worden betoogd dat dergelijke zwaargewichten uit de praktijk juist de kracht van het bestuur versterken, maar gegeven de nodige tijdsbesteding voor bestuur en praktijk en de nodige reflectie als bestuurder, is terughoudendheid in genoemde functiecombinatie naar onze mening gewenst.
Een bestuur dat bestaat uit internen (en ervaren en deskundig is) en onder toezicht staat van een onafhankelijke RvC, kan prima functioneren. Echter om de diversiteit en het kritisch vermogen te verhogen en zodoende de governance te versterken valt serieus te overwegen de daarvoor in aanmerking komende bestuurstaken[21] door externe, niet-praktiserend accountants, te laten vervullen.[22]
Wij missen in de voorstellen voldoende aandacht voor het noodzakelijke gezag van de voorzitter van de RvC (Nederlandse Corporate Governance Code III.4). Het is met name de voorzitter die moet toezien op het behandelen van gevallen van belangenverstrengeling. Deze kunnen zich eenvoudig voordoen door de complexe verhoudingen en mogelijke conflicten tussen commerciële en publieke belangen.[23]
De voorstellen van de NBA Werkgroep gaan maar beperkt in op de kwaliteit van de aandeelhoudersvergadering in de huidige governance-structuur. Kwaliteit van een vergadering uit zich bijvoorbeeld in het *kunnen* torpederen van bestuursvoorstellen in de aandeelhoudersvergaderingen.[24] Het ontbreken hiervan hoeft natuurlijk niet te betekenen dat aandeelhouders onvoldoende kritisch zijn, maar het tegendeel wordt niet zichtbaar. Andere indicatoren van een effectieve aandeelhoudersvergadering zijn bijvoorbeeld de kwaliteit van de agenda (biedt deze ruimte voor niet- obligate onderwerpen) en de mate waarin heikele kwesties tijdens (informeel) vooroverleg worden weggenomen. Het punt dat wij hier willen maken is dat goede corporate governance actieve en kritische aandeelhouders vereist die verantwoording van bestuur en commissarissen afdwingen (naar analogie van de Nederlandse Corporate Governance Code principe IV.1.).
Al met al denken wij dat een sterke en onafhankelijke RvC kan helpen om de governance-structuur te versterken (en uiteindelijk de kwaliteit van de jaarrekeningcontrole te verhogen) waardoor het maatschappelijk draagvlak van accountantsorganisaties wordt versterkt.[25] Maar zoals we in de volgende paragraaf zullen aangeven bevinden accountantsorganisaties zich in een buitengewoon ingewikkeld maatschappelijk krachtenveld waarop geanticipeerd zal moeten worden.

5 Naar een beter begrip van het maatschappelijk krachtenveld

Het centraal plaatsen van de governance-problematiek van accountantsorganisaties is gestoeld op twee gedachten. Ten eerste is er in de sector sprake van steeds grotere organisaties, en conform de algemene ontwikkelingen in corporate governance is er een maatschappelijk belang dat grote organisaties fatsoenlijk worden bestuurd en verantwoording afleggen.[26] Dit is niet anders dan wij vragen van grote organisaties zoals Philips of AKZO. Ten tweede, accountantsorganisaties hebben een bijzondere positie in het maatschappelijk verkeer: de controletaak voor wat betreft de jaarrekening is van groot belang voor beleggers, en wordt gezien als een essentieel onderdeel van het waarborgen van de kwaliteit van het ondernemingsbestuur. Een accountantsorganisatie is daarmee een belangrijke gatekeeper naar de maatschappij, en de financiele markten en beleggers in het bijzonder. Deze 'gatekeeper'-rol geeft accountantsorganisaties een groot publiek belang, en onderstreept hoezeer een goede governance voor dergelijke organisaties moet zijn verzekerd.[27]
Een aantal omstandigheden bemoeilijken het bewerkstelligen van adequate governance. Het onderkennen en opvangen hiervan is van groot belang.

5.1 Lastige marktstructuur

Een belangrijke constatering is dat we te maken hebben met een zeer bijzondere marktsituatie waarin de Big Four bepalend zijn. Er is weinig keuze, temeer omdat er om de tien jaar een verplichte rotatie van kantoren is ingevoerd, en kantoren niet tegelijkertijd een advies- en (verplichte) controle-relatie mogen hebben met dezelfde cliënten. Elk van de grote vier kantoren is min of meer onmisbaar. Voor zover concurrentie organisaties scherp houdt, het reputatiemechanisme laat werken, en langs die weg kwaliteit afdwingt, is daarvan in het geval van accountantskantoren onvoldoende sprake.[28] In zekere zin is zelfs sprake van een 'too-big-too-fail' situatie. Natuurlijke tegenkrachten zijn daarmee beperkt. Extern toezicht tezamen met intern toezicht zijn daarmee verworden tot exclusieve governance-mechanismen.[29]

Wat wel speelt is dat er een grote angst is om als sector als geheel het vertrouwen en daarmee het maatschappelijk draagvlak te verliezen. De accountants zijn de gevangene van elkaar. Met misstappen kan men elkaar ('de sector') grote schade toebrengen.[30] Tegelijkertijd zorgt het gebrek aan keuze er voor dat er weinig te winnen is met het zich van elkaar te onderscheiden. Dit soort marktstructuur kenmerkt zich niet door vernieuwing en innovatie. Kuddegedrag overheerst. Hiermee krijgen rule-based-benaderingen vrij spel. Het 'zaakje' dichtregelen om vooral niet op fouten te kunnen worden aangesproken kan dan de overhand krijgen. De professionele verantwoordelijkheid van de accountant komt hiermee mogelijk klem te zitten.

5.2 Professionele verantwoordelijkheid onder druk

Zoals al gezegd achten wij het invoeren van een RvC nieuwe stijl, (grotendeels) bestaande uit onafhankelijke leden van de Raad van Commissarissen in het huidig tijdsgewricht wenselijk.

Maar de verplichting tot een dergelijk orgaan zou geïnterpreteerd kunnen worden als een zoveelste motie van wantrouwen tegen accountants die schijnbaar onvoldoende vertrouwen uitstralen en onvoldoende verantwoordelijkheid nemen op basis van hun eigen professionaliteit. Gezamenlijk als partners er voor staan en verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen is schijnbaar onvoldoende, onafhankelijke buitenstaanders zijn nodig. Hier kan het volgende over worden gezegd.

Het maatschappelijk krachtenveld vraagt steeds meer transparantie met ook gescheiden verantwoordelijkheden. Grote organisaties waarbinnen accountants min of meer als werknemer direct betrokken zijn bij de activiteiten (controleren van de jaarrekening), maar tegelijkertijd aandeelhouder (principaal) zijn, en het bestuur (agent) vormen, bevinden zich dus in een moeilijk parket. Vandaar dat de verschillende governance-voorstellen ook trachten het bestuur te professionaliseren. Een onafhankelijke RvC past hierbij. Deze redeneerlijn zou – evenals ten tijde van de introductie van de beroepsuitoefening in een rechtspersoon – kunnen worden geïnterpreteerd als een beperking van de professionele verantwoordelijkheid en ook van de standing van accountants. Dit moet echter bezien worden vanuit het bredere spectrum van toezicht.

Tegelijkertijd is er namelijk sprake van een steeds dominanter extern toezicht (AFM met name) en gedetailleerdere wet- en regelgeving. Ook hiermee wordt de speelruimte voor accountants ingeperkt. In het licht van de dreiging van een steeds zwaarder extern toezicht en meer omvattende wet- en regelgeving kan het meer onafhankelijk positioneren (en samenstellen) van de RvC ook anders worden geïnterpreteerd. In zekere zin zijn intern en extern toezicht communicerende vaten, althans in de belevingswereld van de maatschappij. Als er meer vertrouwen is in intern toezicht zal de druk op een verdere intensivering van extern toezicht (en wet- en regelgeving) mogelijk afnemen. De verzwaring van het intern toezicht (RvC) kan de speelruimte van accountantsorganisaties dan mogelijk vergroten omdat hiermee het extern toezicht (en wet- en regelgeving) een beperktere rol hoeft te spelen.[31] De ruimte voor een eigen professionele verantwoordelijkheid kan hiermee toenemen omdat intern toezicht meer toegespitst kan zijn op de kennis en inzichten zoals die binnen de desbetreffende organisatie leven. Naar onze beleving is de kern vervat in het volgende citaat uit de samenvatting bij de Engelse Audit Firm Governance Code (ICAEW, 2010, p. 3):

"One of the key features of the Code, the appointment by the firms of independent nonexecutives, reflects the belief that regulation is not a substitute for effective governance and that good governance complements regulation in promoting audit quality."

Dus paradoxaal genoeg, als we de ontwikkeling naar een onafhankelijke RvC zien in het licht van de dreiging van meer extern toezicht en regelgeving dan kan een dergelijke RvC mogelijk juist speelruimte voor de organisatie veiligstellen. In de praktijk zal moeten blijken of het beroep er werkelijk in slaagt beter in te spelen op, en gebruik te maken van, de professionaliteit van de organisatie. De foutmarge is klein. Het maatschappelijk (en politiek) krachtenveld leidt vooralsnog tot een steeds verdere inperking van het speelveld van accountantsorganisaties, en elk incident zal dit versterken. Vooralsnog zien wij dus een steeds verder dichttimmeren van de speelruimte van accountantsorganisaties.[32]

5.3 Managen van verwachtingen en toekomst

In de toekomst kijken is buitengewoon ingewikkeld. Het maatschappelijk krachtenveld heeft zich gestort

op de publieke rol van accountants en zal daarom de speelruimte blijven beperken. Accountantsorganisaties zullen zich nadrukkelijk moeten afvragen hoe te opereren in dit krachtenveld.
Belangrijk is hierbij het vermijden van elke suggestie van belangenconflicten, want dat geeft een excuus voor verder politiek ingrijpen. In dit kader blijft het omgaan met duale (verplichte) controle in combinatie met commercieel ingestoken adviesrol een doorn in het maatschappelijk oog. Het is een evident spanningsveld dat bestaat, en eigenlijk onderdeel is van het bredere spanningsveld tussen commercieel rendement (geld verdienen) en het voorzien in maatschappelijke meerwaarde (invulling geven aan publiek belang). De nieuw in te stellen RvC zal snel in een buitengewoon lastig parket zitten. Het is van groot belang dat de RvC nieuwe stijl, onder leiding van een gezaghebbende voorzitter, op dit vraagstuk anticipeert en een juiste positionering weet te kiezen en communiceert, zodat dit ook in de buitenwereld op steun kan rekenen.
Het anticiperen op toekomstige incidenten – hoe vervelend ook, ze zijn niet uit te sluiten – en de gevolgen daarvan, is voor het dienen van het publiek belang noodzakelijk. Voorkomen moet worden dat achter de feiten aan wordt gelopen en de regie door anderen (de politiek?) wordt overgenomen. In dit verband is ook het managen van verwachtingen relevant. Zo is het controleren van de jaarrekening iets anders dan een forensisch onderzoek, en valt het jaarverslag buiten de controle van de jaarrekening. Als de maatschappij dit anders wil dan moet hier volledige duidelijkheid over komen. Zoals Limperg oreerde, overdreven verwachtingen moeten worden voorkomen. Afbakening van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van aandeelhouders, bestuur, commissarissen en accountant moeten glashelder zijn. Een grotere eenduidigheid over wie voor wat verantwoordelijk is, is dan ook meer dan ooit gewenst. Een blijvende onduidelijkheid over wat van accountants mag worden verwacht is voor accountantsorganisaties en maatschappij onwenselijk en is cruciaal voor het noodzakelijke vertrouwensherstel.
Hoe ingewikkeld dit ook mag zijn, het beter op elkaar doen aansluiten van (maatschappelijke) verwachtingen en de afgesproken taakopvatting van accountants is een absolute prioriteit. En ja, binnen deze helderder omgeving moeten accountantsorganisaties veel pro-actiever zijn in het tijdig onderkennen en verantwoordelijkheid nemen voor fouten, en het *leren* van fouten. De accountantsorganisatie moet een lerend bedrijf zijn (zie bijvoorbeeld Van Dyck et al., 2005). Het complexe krachtenveld waarin de accountant zich beweegt vereist continu bijsturen en aanpassen. Transparantie over het eigen functioneren is hier onderdeel van.

5.4 Onderken de beperkingen van het toezicht en organiseer tegenkrachten

Wie denkt dat een optimaal samengestelde RvC het ei van Columbus is, is nogal naïef. Toezichthouders zijn nooit perfect, ze maken fouten, ze kunnen niet alles overzien. Het is dan ook cruciaal dat een RvC oog heeft voor het mobiliseren van andere tegenkrachten die een organisatie in evenwicht kunnen houden en kunnen bijdragen aan maatschappelijk draagvlak en vertrouwen. Een belangrijke rol voor de RvC is om stakeholders bij de governance van een accountantsorganisatie te betrekken. Zoals we in paragraaf 3 zagen spreekt de Engelse 'Audit Firm Governance Code' (ICAEW, 2010) over het "bewerkstelligen van een stakeholderdialoog (onafhankelijk communicatiekanaal)".
Wij zien dit als veel meer dan zo maar een dialoog. In complexe organisaties – en juist die met grote publieke belangen zoals accountantsorganisaties— moeten tegenkrachten worden georganiseerd, en wel zodanig dat hun inbreng min of meer automatisch is gewaarborgd. Het kan dus niet zo zijn dat alleen op momenten dat er iets fout gaat, er een ronde ('boetedoening') langs stakeholders plaatsvindt. Wij zien de RvC als primair verantwoordelijke om hierin te voorzien.[33] De NBA Werkgroep zal het hier mogelijk mee eens zijn, maar laat na te komen tot enige scherpte en concrete invulling op dit punt.[34]

6 Tot slot

De voorgestelde maatregelen van de NBA Werkgroep (2014) beogen een versterking van de governance door onafhankelijken in zowel het bestuur als de RvC op te nemen, en zodoende een gezond tegenwicht te bewerkstelligen tegen belangenbehartiging vanuit een commercieel belang ten koste van het publiek belang waar accountantsorganisaties voor moeten staan. Een dergelijke RvC nieuwe stijl is wat ons betreft:

- breed samengesteld, niet alleen uit ondernemerskringen;
- gezaghebbend en gerespecteerd door de samenleving;
- deskundig en heeft voldoende inzicht om de werking van een accountantsorganisatie te kunnen beoordelen;
- in staat om de assertiviteit van accountants te kunnen bewaken.

Een bloeiende toekomst ligt in de handen van de accountantsorganisaties zelf. Zij zullen initiatief moeten tonen en kwaliteit moeten leveren. Kwaliteit van een jaarrekeningcontrole is echter moeilijk meetbaar en bestaat uit meer dan het naleven van standaarden. Vandaar dat het ook van groot belang is dat accountantsorganisaties zelf proactief kwaliteitsmetingssystemen bedenken, verfijnen en vernieuwen. Zij moeten de toezichthouder – de AFM – voor zijn.
Ook is krachtige en duidelijke sturing nodig met dui-

delijke normen en regels, zodat iedereen weet waaraan hij/zij zich moet houden en weet wat van elkaar verwacht mag worden. De eerder genoemde persoonlijkheidskenmerken als kritisch vermogen, standvastigheid en integriteit zijn nog belangrijker dan alle aanvullende regels en toezicht zoals nu voorgesteld. Deze persoonlijkheidskenmerken kunnen in de complexe omgeving waarin accountantsorganisaties opereren alleen tot wasdom komen in een open cultuur, waardoor mensen bereid zijn elkaar in constructieve zin te corrigeren en zij zich voor elkaar verantwoordelijk voelen. Bestuurlijke maatregelen moeten dan ook gericht zijn op het versterken van een dergelijke cultuur. Zo niet, dan krijgen – afgedwongen door politiek en extern toezicht - reglementering en sanctionering als overblijvende 'richtingaanwijzer' de overhand en is de kans groot dat rigiditeit – reglementering, box-ticking en bureaucratie – het winnen van inspiratie, creativiteit en professionaliteit.[35] En ja, de accountant moet de boer op – zijn taakopvatting en prestaties zullen moeten rijmen met wat de maatschappij van de accountant verwacht. De aloude verwachtingskloof moet worden geslecht. Tegenkrachten en betrokkenheid van relevante maatschappelijke stakeholders moeten worden georganiseerd. Bestuur en RvC nieuwe stijl moeten hier het voortouw in nemen. ■

Prof. dr A.W.A. Boot is hoogleraar Ondernemingsfinanciering en Financiële Markten aan de Universiteit van Amsterdam (UvA) en Raadslid van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR)
Prof. dr Ph. Wallage RA is hoogleraar Accountantscontrole aan de UvA/VU en partner bij KPMG

Noten

1 De auteurs zijn prof dr Roel Soeting dank verschuldigd voor zijn commentaar op een eerdere versie van dit artikel.

2 Zie voor de voortgang van de invoering van de maatregelen http://www.accountant.nl/Accountant/Dossiers/Toekomst+accountantsberoep/OOB-kantoren/default.aspx.

3 Voor een uiteenzetting van de ontwikkelingen van internationale samenwerkingsverbanden verwijzen wij naar Roos en Dassen (2008).

4 Zie onder andere Reder (1924), Rutgers (1924) en Dijker (1925).

5 De gangbare vormen waren of een maatschap of een vennootschap onder firma (VOF). Het belangrijkste verschil tussen beroepsuitoefening in een maatschap en een VOF betreft de aansprakelijkheid. Bij een maatschap zijn de leden (maten) ieder voor een gelijk deel aansprakelijk voor de schulden van de maatschap. De leden van een VOF (vennoten) zijn ieder geheel aansprakelijk voor de schulden van de vennootschap, dus ook voor schulden die een medevennoot heeft gemaakt ("hoofdelijke aansprakelijk").

6 Met vennootschap bedoelen wij hier BV en NV. De aandeelhouders van een dergelijke vennootschap zijn de vennoten.

7 Een te groot gezag van het bestuur werd als een risico van de vennootschap gezien omdat dit zich niet laat rijmen met de vrijheid die iedere beroepsbeoefenaar behoeft in verband met zijn persoonlijke verantwoordelijkheid. Het werd dan ook als een uitdaging gezien een goed evenwicht te scheppen tussen het gezag van het bestuur en de vrijheid van de individuele vennoten (Burggraaff, 1971).

8 Dit was in de Regelen Beroepsuitoefening Registeraccountants en later in de Gedrags- en Beroepsregels Registeraccountants opgenomen. Limperg stelde al dat "de leden van een maatschap verantwoordelijkheid hebben met betrekking tot elkaars arbeid. Hij meent dat de omstandigheid dat men met elkaar als accountants aan het maatschappelijk verkeer deelneemt, de collectieve verantwoordelijkheid onvermijdelijk met zich mee brengt (Th. Limperg, 1965, Verzameld werk, deel 6, p. 198).

9 Zie bijvoorbeeld Veger, 1989.

10 In de huidige vennootschapsstructuur van accountantsorganisaties kiezen de aandeelhouders (vennoten) uit hun midden dikwijls een aandeelhouderscollege of Raad van Commissarissen om toezicht te houden op het bestuur.

11 In 1989 merkten Leeflang en Reuyl nog op (p. 536): "Wij kunnen ons op grond van ervaringen met registeraccountants en op basis van een aantal VERA-cursussen, die wij voor accountants hebben gegeven, niet aan de indruk onttrekken, dat accountants intensief met hun professie bezig zijn. Die intensiteit is veelal zo sterk, dat men meent een tegenstelling te bespeuren tussen deze professie en wat wij professioneel marktgericht denken zouden willen noemen." De balans lijkt na 25 jaar de andere kant op te zijn doorgeslagen.

12 Onder een accountantsorganisatie wordt verstaan: een onderneming of instelling die bedrijfsmatig wettelijke controles verricht, dan wel een organisatie waarin zodanige ondernemingen of instellingen met elkaar zijn verbonden (Wta, artikel 1).

13 Beleidsbepalers zijn de personen die formeel de positie van bestuurder bekleden en personen die formeel niet de positie van bestuurder bekleden maar feitelijk wel de dagelijkse leiding hebben over de accountantsorganisatie. In het algemeen geldt dat personen die invloed van betekenis kunnen uitoefenen op de dagelijkse leiding worden aangemerkt als medebeleidsbepalers (omvat mede personen die de positie van toezichthouden op het bestuur hebben). Zie Vergunningwijzer Wta, Hoofdstuk 3: Beleidsbepalers en medebeleidsbepalers, AFM.

14 Onder partners van de accountantsorganisaties verstaan wij de accountants die zowel aandeelhouder als (praktiserend) accountant zijn.

15 Het netwerk is het samenwerkingsverband van de accountantsorganisatie met entiteiten die fiscale, advies- en overige werkzaamheden verrichten.

16 De ICAEW spreekt niet over een afzonderlijke commissie publiek belang.

17 Interne leden zijn partners van de accountantsorganisatie.

18 Onder de topholding vallen ook de organisaties die tot het netwerk behoren.

19 Volgens het structuurregime benoemt de RvC de bestuurders; deze bevoegdheid kan niet door enige bindende voordracht worden beperkt. Hij geeft de algemene vergadering kennis van een voorgenomen benoeming van een bestuurder der vennootschap; hij ontslaat een bestuur-

der niet dan nadat de algemene vergadering over het voorgenomen ontslag is gehoord (art. 2:162 BW).

20 Ons is geen empirisch onderzoek naar de overige taken van bestuurders bekend. Onze stelling is op een redelijk vermoeden gebaseerd en wordt ondersteund door de voorstellen van de Werkgroep.

21 De bestuurder die de verantwoordelijkheid draagt voor de controlekwaliteit dient naar onze mening een accountant te zijn.

22 Zo zijn bij KPMG op dit moment de CEO, CFO en Chief HR fulltime externe bestuurders.

23 Beloningsbeleid en de organisatiecultuur zijn belangrijke governance-mechanismen om deze belangen in evenwicht te houden. Wij achten de verantwoordelijkheden van de Commissie Publiek Belang (CPB) dan ook te behoren tot de gehele RvC. Om deze taken als voltallige RvC goed te kunnen vervullen lijkt het ons verstandig om de CPB als een subcommissie van de RvC in te richten overeenkomstig de Nederlandse Corporate Governance Code III.5.

24 Bindenga (1973, p. 288) constateerde in de jaren 70 dat bestuursvoorstellen slechts in uitzonderingsgevallen door de aandeelhoudersvergadering worden getorpedeerd.

25 Wij kennen geen onderzoek naar de relatie tussen de kwaliteit van de governance van de accountantsorganisatie en de kwaliteit van de controle. Wel hebben Deumes et al. (2012) onderzoek gedaan naar het verband tussen openheid in transparantieverslagen en controlekwaliteit (zie paragraaf 4.2.2.2 van het artikel van Buijnk en Dassen in dit themanummer).

26 Overigens is ook het wetsartikel 393 BW2 dat een verplichte accountantscontrole op de jaarrekening voorschrijft voor grotere organisaties (afhankelijk van balanstotaal, en/of nettoomzet, en/of aantal werknemers) gestoeld op deze gedachte. Daarnaast, zoals aangegeven, vallen organisaties van openbaar belang (OOB) onder de verplichting. Vooralsnog is het OOB-criterium gekoppeld aan financiële instellingen en beursgenoteerde ondernemingen, maar een ruimere definitie is te verwachten. De controle-eis is al opgelegd aan andere instellingen van evident openbaar belang (bijvoorbeeld, de Nederlandse Zorgautoriteit en pensioenfondsen).

27 Voor een uiteenzetting van de effectiviteit van gatekeepers, zie bijvoorbeeld Coffee (2001).

28 Begrijp ons niet verkeerd. Wij geloven niet blind in het concurrentiemechanisme. Het zou evenzeer tot een 'race to the bottom' kunnen leiden. Toch zou meer keuze kunnen helpen, en volgens ons ook wenselijk zijn.

29 In paragraaf 5.4. komen we hier op terug. Het organiseren van tegenkrachten is van groot belang.

30 Zie bijvoorbeeld Chaney en Philipich (2002).

31 Uit het recente Toezichtsprogramma van de EAIG (European Audit Inspection Group) blijkt nog weinig aandacht voor het functioneren van een RvC of van INEs (Final version Common Audit Inspection Methodology for EAIG Plenary, Madrid 25 november 2014).

32 Dit is niet zonder nadelen. Voor een analyse van de effectiviteit van meer accountancyregels na Enron, zie bijvoorbeeld Bratton (2003).

33 Voor een uitwerking hiervan zie het WRR-rapport, 'Van tweeluik naar driehoeken' (WRR, 2014). Een belangrijke constatering in het rapport is dat het organiseren van tegenkrachten niet afdoet aan de verantwoordelijkheid van de RvC. Integendeel, de RvC krijgt er een verantwoordelijkheid bij, namelijk het zich vergewissen van een adequate organisatie van tegenkrachten.

34 De eerder voorgestelde Commissie Publiek Belang (in de 'Code voor Accountantsorganisaties' uitgebracht door NBA, zie NBA, 2011) lijkt iets in deze richting te gaan maar is te beperkt. De CPB voorzover al niet opgegaan in de RvC is gericht op het borgen van het publieke belang dat mogelijk door commerciële prikkels klem kan komen te zitten. De door de Werkgroep voorgestelde veranderingen in de RvC trachten dit nu te verankeren in de RvC. Het organiseren van tegenkrachten moet zorgen voor tijdige signalen (en toetsing) vanuit relevante stakeholders. Dit is een proces dat nadrukkelijk moeten worden georganiseerd en over de tijd moet worden bijgestuurd.

35 Zie Soeting (1983).

Literatuur

- Bindenga, A.J.B. (1973). *Het vrije beroep van accountant.* Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Bratton, W.W. (2003). Enron, Sarbanes Oxley, and accounting: rules versus principles versus rents. Villanova. Public Law and Legal Theory Working Paper Series. Geraadpleegd op http://scholarship.law.upenn.edu/faculty_scholarship/899.
- Burggraaff, J.A. (1971). De rechtsvorm van het accountantskantoor. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfhuishoudkunde, 45*(3), 91-100.
- Chaney, P.K., & Philipich, K.L. (2002). Shredded reputation: The cost of audit failure. *Journal of Accounting Research, 40*(4), 1221-1245.
- Coffee, J. (2001). *The acquiescent gatekeeper: Reputational intermediaries, auditor independence and the governance of accounting.* Working Paper, Columbia Law School. Geraadpleegd op http://ssrn.com/abstract=270944.
- Dassen, R.J.M. & Roos, A.R. (2008). Toekomstige organisatie van accountantspraktijken. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie, 82*(3), 89-97.
- Dijker, R.A. (1925). De firmanaam voor de uitoefening van het accountantsberoep. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, 2*(4), 49-51.
- Dyck, C. van, Baer, M., Frese, M., Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication, *Journal of Applied Psychology, Vol. 90, No. 6*, 1228-1240.
- EU Richtlijn 2006/43/EG van het EU Parlement en de Raad betreffende controles van jaarrekeningen en geconsolideerde jaarrekeningen, laatstelijk gewijzigd 27 mei 2014. Geraadpleegd op http://wetten.overheid.nl/BWBR0024324/.
- Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW) (2010). *The audit firm governance code.* Geraadpleegd op http://www.icaew.com/en/technical/corporate-governance/audit-firm-governance-code.
- Leeflang, P.S.H. & Reuyl, J.C. (1989). Van 'professie' naar professioneel marktgericht ondernemen. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie, 63*(12), 535-542.
- Limperg, Th. (1965). *Verzameld werk.* Deel 6. Deventer: Kluwer.
- Nederlandse beroepsorganisatie van accountants (NBA) (2011). *Code voor Accountantsorganisaties.* Geraadpleegd op http://www.pwc.nl/nl/assets/documents/code-accountantsorganisaties.pdf.
- Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) (2012). *Verordening accountantsorganisaties* (VAO).
- Reder, H.R. (1924). De firma-vorm voor de uitoefening van ons beroep. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, 1*(6), 97-99.

- Rutgers, A.J. (1924). De firma-vorm voor de uitoefening van ons beroep. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, 1*(11), 182-183.
- Soeting, R. (1983). Het grote accountantskantoor, naar een bureaucratie? *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie, 57*(6), 241-246.
- Veger, V.C. (1989). De beroepsaansprakelijkheid van de Nederlandse registeraccountant. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie, 63*(10), 406-416.
- Werkgroep Toekomst Accountantsberoep (2014). In het publiek belang, maatregelen ter verbetering van de kwaliteit en onafhankelijkheid van de accountantscontrole. Geraadpleegd op https://www.sra.nl/~/media/sra-website/documenten/openbaar/over%20sra/nieuws/2014/compleet-rapport-in-het-publiek-belang-werkgroep-toekomst-accountantsberoep-25092014.pdf.
- WRR (2014). *Van tweeluik naar driehoeken: Versterking van interne checks en balances bij semi-publieke organisaties*. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, Rapport 91, Amsterdam University Press, Amsterdam.
- Wta (2006). Wet Toezicht Accountantsorganisaties. Geraadpleegd op https://www.nba.nl/HRAweb/HRA1/200901/html/37367.htm.